



PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI YANG DIRASAKAN PADA HUBUNGAN PRAKTIK SUMBER DAYA MANUSIA DAN KINERJA KARYAWAN PABRIK SEPATU DI TANGERANG

Rifatul Qonita¹, Rojuaniah²

^{1,2} Universitas Esa Unggul, Jakarta 11510

* Email Korespondensi: rifatulqonita171@gmail.com

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
<p>Riwayat Artikel: Diterima tgl. 07/11/2022 Diperbaiki tgl. 09/11/2022 Disetujui tgl. 11/11/2022 Tersedia daring tgl. 30/11/2022</p> <p>(e) ISSN 2962-4746 (p) ISSN 2961-8312</p> <p>DOI: 10.58290/jmbo.v1i2.36</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara <i>HR Practices</i>, <i>Job Satisfaction</i>, <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Employee Job Performance</i> pada staff karyawan tetap pabrik sepatu. Penelitian ini dilakukan di daerah Tangerang pada bulan Februari 2022 sampai Maret 2022. Proses pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisioner secara online dengan menggunakan metode purposive sampling untuk menentukan responden. Penelitian ini dilakukan pada 215 karyawan pabrik sepatu. Data yang diperoleh dianalisa dengan menggunakan metode <i>structural equation model</i> (SEM). Hasil dari penelitian ini menunjukkan pengaruh <i>HR Practices</i> terhadap <i>job satisfaction</i> dan <i>perceived organizational support</i>, tetapi tidak memiliki pengaruh terhadap <i>employee job performance</i>. Sedangkan <i>job satisfaction</i> dan <i>perceived organizational support</i> memiliki pengaruh terhadap <i>employee job performance</i>. Berdasarkan analisis mediasi ditemukan bahwa <i>HR practices</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui <i>job satisfaction</i> dan <i>perceived organizational support</i>.</p> <p>Kata Kunci: <i>HR practices</i>, <i>job satisfaction</i>, <i>perceived organizational support</i>, <i>employee job performance</i>..</p>



©2022. Diterbitkan oleh Jurnal Manajemen Bisnis dan Organisasi (JMBO). Artikel ini memiliki akses terbuka di bawah lisensi BY-NC <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

PENDAHULUAN

Organisasi yang sukses adalah organisasi yang menghargai kontribusi karyawannya dengan memberi mereka penghargaan yang berwujud maupun tidak berwujud (Bukhari & Kamal, 2017). Langkah yang mendukung dari organisasi dapat menambah dampak positif terhadap kontribusi perilaku dan

sikap terkait pekerjaan karyawan yang diinginkan untuk produktivitas serta pengembangan organisasi (Bukhari & Kamal, 2017). Dukungan organisasi yang dirasakan pada karyawan dapat membantu menghilangkan hambatan yang dirasakan karyawan saat bekerja yang berdampak pada rasa percaya diri,

emosional, dan motivasi yang dapat mengurangi ketidakpuasan pada karyawan (Wang & Wang, 2020). Teori dukungan organisasi atau dukungan organisasi yang dirasakan menjelaskan tentang persepsi karyawan seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, tingkat yang lebih rendah untuk berpindah pekerjaan dan perilaku karyawan, seperti kinerja pekerjaan (Shahzad, Farrukh, Kanwal, & Sakib, 2018).

Dukungan organisasi yang dirasakan pada karyawan cenderung meningkat ketika karyawan percaya bahwa organisasi akan mendukung dan membantu karyawannya (Rhoades & Eisenberger, 2002). Persepsi tentang dukungan organisasi yang intens memenuhi persyaratan sosio-emosional individu dan membuat karyawan mengungkapkan perilaku positif seperti kepuasan kerja (Cullen *et al.*, 2014). Penerapan kepuasan kerja dalam organisasi sangat penting karena dapat meningkatkan produktivitas kinerja karyawan, selain itu kepuasan kerja juga akan membuat karyawan berkomitmen dalam pekerjaan yang akan memberikan manfaat bagi perusahaan (Lumley *et al.*,

2011). Dari penelitian sebelumnya oleh Jawaad, Amir, Bashir & Hasan (2019) yang menjelaskan tentang hubungan antara kepuasan kerja dan praktik SDM yang sangat komprehensif di banyak ruang lingkup dunia kerja. Dimana praktik SDM memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja dan pemenuhan pekerjaan, selain itu atribut individu seperti usia merupakan faktor yang signifikan dalam menentukan kepuasan kerja (Steijn, 2004). Dalam hal ini, kepuasan kerja menyebabkan kinerja pekerjaan karyawan dan sebagian kepuasan kerja memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja di tempat kerja (Ölçer, 2015).

Studi sebelumnya telah mengidentifikasi bahwa penerapan efektif dari beberapa kebutuhan praktik SDM yang imperatif akan memungkinkan kinerja karyawan dan organisasi (Vermeeren *et al.*, 2014). Organisasi membutuhkan karyawan dengan beragam keterampilan yang memungkinkan mereka untuk mengatasi masalah organisasi (Amin *et al.*, 2014). Isu terkait penggunaan manfaat dari organisasi terletak pada pentingnya nilai dari manfaat organisasi yang dirasakan

para karyawannya (Eisenberger, Shanock, & Wen, 2019). Tipe karyawan bervariasi dalam situasi dan kebutuhan, dengan demikian harus berbeda dalam persepsi mereka tentang nilai manfaat dan pentingnya yang dapat dirasakan dari suatu organisasi (Weathington & Tetrick, 2000).

Maka dari itu, penelitian ini memilih dukungan organisasi yang dirasakan sebagai variabel mediasi. Hal ini juga pernah disebutkan pada penelitian sebelumnya oleh Allen, Shore, dan Griffeth (2003) bahwa praktik SDM secara langsung mempengaruhi dukungan organisasi yang dirasakan yang nantinya akan membantu menjelaskan hubungan antara keduanya. Dimana, persepsi karyawan tentang praktik SDM organisasi yang mendukung terdapat adanya investasi pada karyawan dan pengakuan atas kontribusi mereka yaitu, partisipasi dalam pengambilan keputusan, keadilan penghargaan, dan peluang pertumbuhan atas kontribusi pada pengembangan dukungan organisasi yang dirasakan (Allen *et al.*, 2003). Dukungan organisasi yang dirasakan dijelaskan oleh banyak variabel seperti dukungan pemimpin, pertukaran

pemimpin-anggota, keadilan organisasi, komitmen organisasi, niat berpindah, perilaku sipil organisasi, produktivitas, kepuasan kerja, stress kerja, pemutusan kontrak psikologis, prestise organisasi yang dirasakan, emosional kerja, kepercayaan.dukungan organisasi yang dirasakan (*e.g.* Eisenberger *et al.*, 1990; Demircan & Yildz, 2009; Eser, 2011; Kaplan & üt, 2012; Fatima *et al.*, 2015; Ötken, 2015; Kim *et al.*, 2016; Zhong *et al.*, 2015; Ingusci *et al.*, 2016; Zhang *et al.*, 2017; dan Bukhari & Kamal, 2017). Namun demikian, masih sedikit penelitian yang membahas tentang pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan dalam hubungan praktik SDM, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan pada satu model penelitian yang sama. Selain itu, penelitian sebelumnya dilakukan pada Universitas, sedangkan penelitian ini dilakukan pada pabrik sepatu. Eisenberger *et al.* (1986); Shore & Shore (1995); dan Rhoades & Eisenberger (2002) telah menguji persepsi karyawan tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi dan kepedulian mereka terhadap kesejahteraan yang secara positif terkait dengan kepercayaan dalam organisasi untuk merespons

kegagalan risiko dengan baik, dengan konsekuensi positif untuk perilaku yang berisiko. Selanjutnya, Eisenberger *et al.* (1986); Shore & Shore (1995); dan Rhoades & Eisenberger (2002) juga mengkaji bagaimana kepercayaan terkait kegagalan atasan yang dapat memperkuat hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dan pengambilan tindakan yang berisiko sehingga dapat memberikan wawasan tentang hubungan antara pengalaman kerja yang positif serta kesediaan karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan yang berisiko.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan terhadap hubungan praktik SDM dan kinerja karyawan. Dimana hubungan dukungan organisasi yang dirasakan dengan kinerja karyawan dianalisis dengan mempertimbangkan efek mediasi dukungan organisasi yang dirasakan. Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya bagian dari pengetahuan tentang pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan antara hubungan praktik SDM dan kinerja karyawan.

LANDASAN TEORI

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hasil dari beberapa faktor seperti gaji, promosi, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, hubungan dengan rekan kerja serta kesempatan untuk promosi (Okpara, 2004). Konsep kepuasan kerja telah dipelajari secara luas dalam literatur, karena berpengaruh terhadap produktivitas kerja, pergantian karyawan dan retensi karyawan (Javad & Davood, 2012). Menurut Reed, Kretchman, & Strawse (1994) karyawan akan puas dengan pekerjaan mereka dan berkomitmen untuk berorganisasi apabila mereka puas dengan pekerjaan yang mereka kerjakan, puas dengan atasan dan rekan kerjanya, dan tentang kebijakan gaji dan peluang masa depan yang memadai untuk promosi jabatan dalam perusahaan. Ahmad (2018) menjelaskan bahwa hakiki kepuasan mengacu pada suatu faktor seperti kepuasan dari rasa pencapaian, harga diri, otonomi, umpan balik dan rasa kontrol yang baik, dimana kepuasan ekstrinsik mengacu pada suatu faktor yang secara tidak langsung dengan kepuasan dari lingkungan kerja yang sangat baik, pengakuan dan pujian dari

atasan, motivasi, tunjangan, gaji tinggi, dan kesempatan untuk maju. Kepuasan total mengacu pada karyawan kepuasan keseluruhan terhadap pekerjaan mereka dan diukur sebagai kombinasi dari intrinsik dan kepuasan ekstrinsik (Ahmad, 2018). Rose (2001) mengemukakan bahwa seorang karyawan secara intrinsik akan puas jika dia tidak menerima imbalan apa pun kecuali aktivitas itu sendiri, sedangkan kepuasan ekstrinsik didefinisikan sebagai kebalikannya konsep, yaitu seorang karyawan secara ekstrinsik puas jika dia menerima kompensasi moneter atau imbalan materi lainnya untuk mengubah perilakunya. Suderajat & Rojuaniah (2021) mengemukakan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan yang berasal dari individu tersebut yaitu keterampilan dan kemampuan, faktor pekerjaan adalah tunjangan atau gaji, sedangkan faktor sosial bersal dari status social seseorang dan rekan kerja

Praktik SDM

Praktik SDM seperti rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan serta kompensasi yang dilaksanakan di organisasi telah

berkaitan dengan hampir seluruh fungsi manajerial dan implementasi (Khan *et al.*, 2019). Efektivitas dan kualitas sumber daya manusia bergantung pada pelaksanaan praktik SDM yang efektif seperti, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan kompensasi (Khan *et al.*, 2019). Praktik SDM dapat membantu memaksimalkan kompetensi karyawan dalam organisasi (Saleem & Khurshid, 2014). Menurut pemaparan Malik, Nawab, Naeem, & Danish (2010); dan Singh & Kassa (2016) organisasi diharuskan mengakui pentingnya mereka untuk mempertahankan karyawannya secara cepat dan berkesinambungan berubah secara global dan juga memastikan modal pengetahuan menjadi produktif dan reaktif terhadap persyaratan pemangku kepentingan mereka. Dalam pengamatan Oluwatayo (2015) dijelaskan juga bahwa, praktik SDM merupakan kegiatan organisasi yang ditujukan sebagai kebahagiaan pekerja dengan tujuan meningkatkan kemampuan, bakat, produktivitas, serta kepuasan. Maka dari itu, pelatihan dan pengembangan dilakukan sebagai bentuk upaya yang

sengaja digunakan oleh organisasi untuk melengkapi tenaga kerja dengan sikap, pengetahuan yang signifikan dengan mengingat tujuan akhir untuk menyelesaikan kewajiban dan usahanya secara memadai dan produktif (Raymond, Bawa, & Dabari, 2016). Dalam rangka meningkatkan keunggulan dalam bersaing, efisiensi dan efektif, Khan *et al.* (2019) menganggap bahwa organisasi harus memilih proses rekrutmen dan seleksi terbaik yang membantu organisasi dalam menciptakan kelompok kandidat terbaik. Rehman (2012) memandang bahwa rekrutmen dan seleksi adalah salah satu praktik SDM terbaik yang membantu manajer organisasi dalam seleksi dan daya tarik calon potensial pada peningkatan kinerja dan kinerja organisasi dalam perusahaan. Untuk mencapai pekerjaan yang tinggi dalam kinerja organisasi, sangat penting untuk melibatkan karyawan dengan sebuah paket kompensasi (Rana & Malik, 2017). Sedangkan penilaian kinerja digunakan untuk mengevaluasi kinerja pekerjaan karyawan dalam meningkatkan tingkat produktivitas individu serta kinerja dalam organisasi (Dar, Bashir, Ghazanfar, & Abrar, 2014).

Dukungan Organisasi yang Dirasakan

Persepsi karyawan tentang tindakan yang diambil oleh organisasi untuk pengembangan dan perbaikan dapat disebut sebagai dukungan organisasi yang dirasakan (Baran *et al.*, 2012; dan Sumathi *et al.*, 2015). Eisenberger *et al.* (1990) mendefinisikan dukungan organisasi yang dirasakan adalah tingkat seorang karyawan menganggap atasannya peduli dengan kesejahteraannya dan menghargai kontribusinya kepada organisasi. Umumnya, sumber daya dapat terdiri dari dua jenis, yang pertama pertama yaitu sumber daya nyata atau ekonomi, misalnya termasuk gaji dan penghargaan sedangkan yang kedua adalah sumber daya tidak berwujud atau sosial-ekonomi, seperti pengakuan, dorongan, dan kekaguman (Neves & Champion, 2015). Selain itu, organisasi dapat membangun hubungan yang positif antara persepsi dukungan di benak karyawannya dengan memasukkan prosedur yang tidak memihak (Cropanzano *et al.*, 1997).

Implementasi yang adil dari kebijakan dan operasi organisasi yang efektif dalam pengaturan kerja dapat

membuat karyawan merasa bahwa organisasi mereka peduli dengan kesejahteraan karyawan (Dejoy *et al.*, 2010). Namun, lebih sedikit pekerjaan yang telah dilakukan untuk menghubungkan teori pembelajaran sosial dengan antisosial perilaku di tempat kerja, dimana teori pembelajaran sosial menyatakan bahwa perilaku karyawan adalah dikembangkan sebagai reaksi terhadap harapan orang lain yaitu penguatan yang diterima dan dorongan (Anderson, 2006).

Kinerja Karyawan

Syah, Sidabutar, & Anindita (2020) mendefinisikan bahwa, kinerja karyawan adalah hasil dari kualitas dan kuantitas karyawan untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang dipercayakan oleh pimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku kontraproduktif. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas yang berasal dari sesuatu yang dihasilkan atau disediakan oleh seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya (Syah, Marsiwi, Pusaka & Indradewa, 2019). Kinerja pekerjaan karyawan adalah perbandingan antara hasil kerja dan

standar yang ditetapkan (Syah, Marsiwi, Pusaka & Indradewa, 2019).

Kinerja pekerjaan karyawan juga merupakan faktor kunci yang menjadi tujuan organisasi untuk meningkatkan serta mencapai tujuan mereka (Jankingthong & Rurkkhum, 2012). Secara Umum, kinerja pekerjaan karyawan diukur selama bekerja oleh atasa yang menganalisis setiap karyawan dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti waktu manajemen, keterampilan organisasi, dan produktivitas. Menurut Zahrah *et al.* (2017) kinerja pekerjaan karyawan merupakan segala bentuk perilaku karyawan, baik itu agresif, berkomitmen, malas, atau tidak puas. Sebaliknya, banyak penelitian telah mendefinisikan kinerja sebagai hasil upaya karyawan, komitmen, serta keterlibatan oleh karyawan (Pongton & Suntrayuth, 2019).

Hubungan Praktik SDM dan Kinerja Karyawan

Manajemen sumber daya manusia mendapatkan momentum dalam berkontribusi terhadap organisasi kinerja dalam beberapa tahun terakhir di seluruh dunia, khususnya dalam perspektif sektor publik organisasi (Rehman, 2012).

Untuk bertahan hidup di dunia global saat ini penting bagi organisasi merumuskan kebijakan dan praktik yang layak dalam memaksimalkan kinerja karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan tanpa hal tersebut akan sulit untuk meningkatkan produktivitas organisasi dan memaksimalkan efisiensi karyawannya dengan cara yang unik (Rehman & Faisal, 2015). Hal tersebut merupakan satu-satunya cara untuk mendapatkan keunggulan yang kompetitif (Bilal dan Naintara, 2011). Menurut Ahmad & Shahzad (2011) kinerja pekerjaan karyawan mengacu pada perilaku yang dapat diskalakan dan diukur untuk diterapkan di tempat kerja dan tunduk pada hasil dari aktivitas dan pekerjaan mereka. Khan, Yusoff, Hussain dan Ismail (2019) menyebutkan bahwa kinerja pekerjaan karyawan dapat dilihat dari perspektif faktor-faktor tersebut, yaitu praktik SDM yang berdampak langsung pada hubungan tersebut. Secara historis, praktik manajemen sumber daya manusia seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja, penghargaan, dan kompensasi, diuji dan diadopsi untuk meningkatkan daya saing serta memberikan keunggulan

dalam perusahaan (Ahmad & Shahzad, 2011).

Secara umum, hasil penelitian empiris sebelumnya tidak konklusif tentang hubungan praktik SDM dan kinerja pekerjaan karyawan (Khan *et al.*, 2019). Dalam penjelasan Khilji (2002) hubungan tersebut ada yang negatif, sedangkan menurut Wright & Kehoe (2008) terdapat hubungan yang lemah, sedangkan peneliti menunjukkan adanya hubungan yang lebih banyak jumlahnya (Ali & Jadoon, 2012; Vermeeren *et al.*, 2014; dan Rehman & Faisal, 2015). Meskipun demikian, kinerja pada pekerjaan karyawan dianggap faktor penting dalam keberhasilan organisasi, namun studi terbatas menyelidiki efek langsung dari praktik SDM pada kinerja pekerjaan karyawan (Quresh, Akbar, Khan, Sheikh, & Hijazi, 2010).

Para peneliti mengklasifikasikan praktik SDM tidak hanya akan meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan tetapi juga menghasilkan peningkatan baik individu maupun individu kinerja organisasi (Khan, 2010; dan Quresh *et al.*, 2010). Abdullah, Ahsan, & Alam (2009) berpendapat bahwa praktik SDM seperti pelatihan, pengembangan, dan

perencanaan SDM dan penilaian kinerja berpengaruh positif pada karyawan dan organisasi. Studi ini telah dilakukan di organisasi yang berbeda pengaturan seperti kawasan industri teknologi tinggi, sektor perbankan dan universitas, dan lain-lain (Khan *et al.*, 2019). Dalam penelitian Nadarajah, Kadiresan, Kumar, Kamil, & Yusoff (2012); dan Sattar, Ahmad, dan Hassan (2015) telah menemukan bahwa praktik-praktik SDM seperti rekrutmen dan seleksi, kompensasi, penilaian kinerja dan pelatihan dan perkembangan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja dan kinerja karyawan produktifitas. Maka dikembangkan hipotesis seperti berikut :

H₁:Praktik SDM berpengaruh dengan kinerja karyawan.

Hubungan Praktik SDM dan Kepuasan Kerja

Perencanaan SDM perlu diterapkan dalam perusahaan, agar dapat meningkatkan sumber daya manusia dari segi kualitas dan kuantitas yang dibutuhkan dalam perusahaan (Khan *et al.*, 2019). Pengaruh praktik SDM terhadap kinerja dan kepuasan kerja telah menarik banyak perhatian secara global

selama 25 tahun sebelumnya (Mohammad *et al.*, 2017). Menurut Pradhan, Dash, dan Jena (2017) praktik SDM berperan penting dalam meningkatkan efisiensi pegawai prestasi kerja untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Perdebatan sebelumnya tentang SDM hasil praktik menentukan bahwa praktik SDM organisasi mendukung karyawan meningkatkan kepercayaan diri, motivasi dan kepuasan mereka yang pada akhirnya membuat mereka lebih energik, berkomitmen dan mencengkeram dalam pekerjaan mereka (Pradhan *et al.*, 2017). Khan (2010) menjelaskan bahwa pendekatan praktik SDM yang dikembangkan dan ditentukan sebelumnya tidak bisa dihindari untuk diterapkan dalam organisasi dalam mencapai kepuasan kerja serta kinerja pekerjaan yang tinggi. Kepuasan kerja dapat disebut sebagai perasaan emosional dari pengalaman kerja atau evaluasi seseorang dari sebuah pekerjaan individu (Khan *et al.*, 2019). Hal tersebut merupakan indikator penting untuk membangun perasaan karyawan terhadap pekerjaan dan tingkat kepuasan dengan pekerjaan konsekuensi mereka (Khan *et al.*, 2019). Organisasi sudah

mulai membayar lebih perhatian untuk membuat karyawan puas dengan pekerjaannya dengan menerapkan praktik sumber daya yang berbeda (Khan *et al.*, 2019). Organisasi perlu mengadopsi praktik SDM yang memadai yang meningkatkan pekerjaan kepuasan karyawan dan menanggung beberapa keuntungan penting bagi organisasi (Khan *et al.*, 2019). Sebelumnya peneliti telah menjelaskan tentang hubungan positif antara praktik SDM dan pekerjaan kepuasan (Pradhan & Jena, 2016). Beberapa peneliti menganjurkan dampak praktik SDM terhadap kinerja organisasi melalui perilaku dan sikap karyawan seperti pekerjaan kepuasan, motivasi dan komitmen (Byremo, 2015; dan Guest, 1997). Praktik SDM mempengaruhi perilaku karyawan berdasarkan teori pertukaran sosial (Michael, 1964) dan teori pensinyalan (Casper & Harris, 2008). Praktik SDM memerlukan perhatian secara khusus untuk menciptakan kebijakan dan praktik yang efektif agar dapat diterapkan dengan mudah dan berfungsi secara efektif (Khan *et al.*, 2019). Maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₂: Praktik SDM dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif.

Peran Kepuasan Kerja

Khan, Nawaz, & Hamed (2012) berpendapat bahwa faktor lingkungan merupakan penentu penting dari kepuasan kerja. Pola pekerjaan dengan membentuk sebuah tim atau divisi memiliki dampak yang signifikan terhadap tingkat kepuasan karyawan karena dapat mempengaruhi kinerja mereka (Khan *et al.*, 2019). Penting untuk menyadari faktor yang dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja (Khan *et al.*, 2019). Selanjutnya, Brunetto & Farr-wharton (2002) menyimpulkan bahwa pengawasan manajer langsung meningkatkan level kepuasan kerja pada pegawai sektor publik. Menurut Khan *et al.* (2012) produktivitas dan kinerja bawahan dapat ditingkatkan dengan tindakan manajerial dan pengawasan. Pengakuan prestasi oleh supervisor mengarah terhadap kepuasan kerja dan berguna untuk memecahkan masalah pada tingkat kinerja pekerjaan karyawan (Khan *et al.*, 2019). Dalam pengamatan Okpara (2004) dapat diketahui bahwa kepuasan pekerjaan di antara para manajer dapat ditingkatkan dengan

bantuan pengawasan. Hal yang berbeda ditemukan bahwa hubungan sosial, atasan hubungan memiliki pengaruh yang kecil terhadap kepuasan kerja dalam lingkungan tempat kerja (Brown & McIntosh, 2003). Kepuasan kerja bukanlah hasil dari kepuasan dengan supervisor (Roelen *et al.*, 2008). Pengakuan dari pencapaian bawahan oleh supervisor dilihat melalui peningkatan tingkat kepuasan kerja mereka dan juga berguna untuk memecahkan masalah sehari-hari. Mengingat pembahasan diatas, maka mengusulkan hipotesis sebagai berikut :

H₃: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H₄: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara Praktik SDM dan kinerja karyawan.

Hubungan Praktik SDM dan Dukungan Organisasi yang Dirasakan

Banyak praktik sumber daya manusia yang menguntungkan dengan kondisi kerja sebagai komunikasi penghargaan positif bagi karyawan secara substansial terkait dengan dukungan organisasi yang dirasakan (Shore & Shore 1995). Meta-analisis dukungan organisasi yang dirasakan

terbaru menyatakan bahwa terdapat keterkaitan antara dukungan organisasi yang dirasakan dan praktik sumber daya manusia yang meliputi peluang pengembangan dan praktik organisasi yang mendukung keluarga serta kondisi pekerjaan termasuk pengayaan pekerjaan kondisi, stres peran, dan penggunaan manfaat (Kurtessis *et al.*, 2017). Kurtessis *et al.* (2017) menemukan bahwa praktik sumber daya manusia dalam memberikan peluang pengembangan ditemukan paling kuat terkait. Karena peluang pelatihan pengembangan dipandang oleh sebagian besar karyawan sebagai praktik yang sangat bebas di pihak organisasi, penerapannya dapat berkontribusi secara substansial terhadap dukungan organisasi yang dirasakan (Eisenberger *et al.*, 1997; dan Wayne *et al.*, 1997). Peluang pengembangan menarik dan mempertahankan karyawan tidak hanya dengan meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan tetapi juga dengan memajukan tujuan profesional (Shanock *et al.*, 2019). Maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₅: Dukungan organisasi yang dirasakan mempengaruhi dengan praktik SDM.

Hubungan Dukungan Organisasi yang

Dirasakan dengan Kinerja Karyawan

Teori dukungan organisasi mengusulkan bahwa karyawan membentuk kesan secara luas tentang organisasi dalam perusahaan yang menyediakan sumber daya yang memadai dan menghargai karyawannya sebagai individu, termasuk kemungkinan bahwa organisasi akan memberikan penghargaan kinerja karyawan dan membantu karyawannya selama masa-masa sulit dalam masa perubahan dalam organisasi (Eisenberger *et al.*, 1986; dan Rhoades & Eisenberger, 2002). Kesan perkembangan positif dari dukungan yang diterima karyawan dari organisasi akan menghasilkan hasil positif bagi karyawan serata organisasi dalam perusahaan (Cullen *et al.*, 2014). Ketika karyawan merasakan dukungan organisasi yang kuat, kebutuhan sosio-emosional mereka terpenuhi, maka karyawan cenderung melakukan sikap kerja yang lebih positif, termasuk kepuasan (Cullen *et al.*, 2014). Berdasarkan norma timbal balik oleh Blau (1964), karyawan juga akan berusaha untuk membayar organisasi untuk dukungan yang dirasakan dengan peduli terhadap organisasi dan

melaksanakan tugasnya dengan baik. Namun menurut Cullen *et al.* (2014), jika karyawan merasa tidak didukung oleh organisasi, karyawan mungkin menahan usaha untuk menghasilkan tingkat kinerja yang lebih rendah dan laporan sikap kerja yang lebih negatif. Meta-analisis oleh Rhoades & Eisenberger (2002) mengungkapkan hubungan positif yang kuat antara dukungan organisasi yang dirasakan dengan kepuasan kerja, serta hubungan positif antara dukungan organisasi yang dirasakan dan kinerja pekerjaan. Untuk mereplikasi temuan ini dan mengusulkan dalam model saat ini bahwa karyawan yang merasakan tingkat dukungan organisasi yang lebih tinggi, akan melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan akan menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi (Cullen *et al.*, 2014). Maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₆ : Dukungan organisasi yang dirasakan berpengaruh pada kinerja karyawan.

Peran Mediasi Dukungan Organisasi yang Dirasakan

Dari perspektif dukungan organisasi yang dirasakan, berinvestasi dalam praktik sumber daya manusia merupakan indikasi komitmen organisasi

terhadap karyawannya dari sudut pandang *Society of Human Resources Management*, organisasi telah memilih untuk berinvestasi ke dalam sumber daya manusianya untuk mempertahankan keunggulan kompetitif melalui orang-orangnya (Desa, Hasmi, & Asaari, 2020). Dengan melihat secara lebih rinci dampak dari serangkaian praktik SDM yang komprehensif pada kinerja karyawan dan dukungan organisasi sebagai mekanisme yang menyebabkan hal ini terjadi, ini berkontribusi pada kemampuan untuk menangani segala kendala dalam *Human Resources Management* (Desa, Hasmi, & Asaari, 2020). Selanjutnya, kepuasan kerja dapat memperkuat asosiasi ini, sehingga tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi akan memperkuat efek dukungan organisasi yang dirasakan pada kinerja pekerjaan karyawan, sehingga mengurangi keinginan untuk berpindah pekerjaan (Albalawi *et al.*, 2019). Berdasarkan pernyataan diatas, bukti teoritis dan empiris, diusulkan hipotesis sebagai berikut :

H₇: Dukungan organisasi yang dirasakan memediasi hubungan antara praktik SDM dengan kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebar kuesioner secara online melalui *google form*. Penelitian ini menggunakan skala Likert standar yang tepat dimulai dari 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini diadaptasi dari penelitian sebelumnya (Chahar & Hatwal, 2018; Phuong & Vinh, 2020; Albalawi *et al.*, 2019; & Iddagoda *et al.*, 2021). Instrumen terdiri dari empat bagian: praktik SDM, kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan dukungan organisasi yang dirasakan.

Pengukuran praktik SDM mengadopsi skala dari (Chahar & Hatwal, 2018) meliputi 25 pernyataan. Untuk mengukur kepuasan kerja, skala diadopsi dari (Phuong & Vinh, 2020) memiliki total 6 pernyataan. Variabel dukungan organisasi yang dirasakan dengan 6 pernyataan (Albalawi *et al.*, 2019). Kinerja karyawan menggunakan skala yang diadopsi dari (Iddagoda *et al.*, 2021) terdiri dari 6 pernyataan.

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di pabrik sepatu dengan kriteria karyawan bagian staff kantor pabrik sepatu yang sudah sebagai

karyawan tetap, memiliki atasan dan telah bekerja minimal 2 tahun. Penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan Februari 2022 di daerah Tangerang. Karyawan di pabrik sepatu dipilih sebagai objek penelitian karena masih banyak organisasi dalam perusahaan manufaktur yang belum memaksimalkan kontribusinya dalam setiap kegiatan atau masalah yang dihadapi karyawannya.

Bentuk penelitian ini berupa penelitian kuantitatif dengan *Structural Equation Model* (SEM) untuk pengolahan dan analisis data. Dalam melaksanakan uji validitas dan reliabilitas akan menggunakan analisis faktor dengan SPSS 26. Berdasarkan metode SEM, maka jumlah responden dihasilkan adalah 5 kali total pernyataan dalam kuisisioner (Hair *et al.*, 2014). Jumlah pernyataan kuisisioner dalam penelitian ini sebanyak 43 pernyataan, sehingga jumlah sampel minimal yang diambil dalam penelitian ini (43x5) 215 responden. Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai pengukuran *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Measure of Sampling Adequacy* (MSA). Nilai KMO dan MSA lebih dari 0,5 yang artinya analisis faktornya sudah sesuai. Uji reliabilitas menggunakan pengukuran

Cronbach's Alpha. Semakin nilai *Cronbach's Alpha* nya mendekati 1 maka semakin baik (Hair *et al.*, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini memilih karyawan karyawan bagian staff kantor pabrik sepatu yang sudah sebagai karyawan tetap, memiliki atasan dan telah bekerja minimal 2 tahun di daerah Tangerang sebagai subjek penelitian. Berdasarkan penyebaran kuisisioner yang dilakukan secara online, terkumpul sebanyak 215 responden yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan.

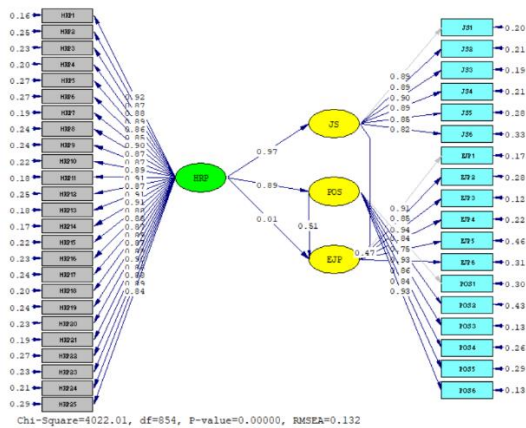
Penelitian ini melakukan uji validitas dan reliabilitas konstruk yang dikemukakan oleh (Hair *et al.*, 2014) yang menyatakan bahwa pengukuran validitas konstruk pada sebuah penelitian dinyatakan valid dan dapat diterima jika indikator pada tiap variabel memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,50. Berdasarkan hal tersebut, dapat dinyatakan bahwa pengukuran validitas konstruk dalam penelitian ini dapat diterima dan dinyatakan valid karena seluruh variabel nilai *loading factor* memiliki nilai lebih dari 0,50. Seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai CR yang lebih dari 0,60 dan memiliki

nilai variance diatas 0,50. Praktik SDM (CR=0,988; VE=0,773) Kepuasan kerja (CR=0,950; VE=0,664), Dukungan organisasi yang dirasakan (CR=0,945; VE=0,660), Kinerja karyawan (CR=0,929; VE=0,690).

Analisis uji struktural dilakukan untuk dapat mengetahui nilai R^2 pada tiap persamaan. Nilai R^2 berfungsi untuk menunjukkan seberapa jauh variabel independen mampu menjelaskan variabel dependennya. Berdasarkan hasil analisa SEM maka diperoleh hasil analisis yaitu pertama, variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel Kepuasan Kerja, dukungan organisasi yang dirasakan, dan Praktik SDM nilai R^2 0,91. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa 91% dari variabel Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja, dukungan organisasi yang dirasakan, dan praktik SDM, sedangkan sisanya sebanyak 9% dipengaruhi variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Analisis kedua yaitu, variabel dukungan organisasi yang dirasakan dipengaruhi oleh variabel Praktik SDM dengan nilai R^2 sebesar 0,80. Hal tersebut dapat diartikan bahwa 80% dari variabel dukungan organisasi yang

dirasakan dapat dijelaskan oleh variabel Praktik SDM, Sedangkan sisanya 20% dapat dijelaskan oleh variabel lain. Analisis yang ketiga, variabel Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh oleh variabel Praktik SDM dengan nilai R^2 adalah 0,93. Maka, dapat diartikan bahwa 93% dari variabel Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel Praktik SDM, sisanya sebanyak 7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

Kemudian, penelitian ini juga melakukan analisis uji kesesuaian model yang sebagian besar pengujian menunjukkan kecocokan yang baik diantaranya *Chi square*, RMSEA, ECVI, AIC, CAIC, *Fit Index*, dan *Goodness of Fit*. Hasil analisa menunjukkan bahwa terdapat kecocokan model (*goodness of fit*) yang dibangun dalam penelitian ini, walaupun terdapat beberapa item yang tingkat kecocokannya pada tingkat *marginal fit*.



Gambar 1. Standart solutions

Berdasarkan Path Diagram T-Value sebagaimana gambar 2 diatas, maka dapat disimpulkan pengujian model penelitian sebagai berikut :

Tabel 1. Uji hipotesis model penelitian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Nilai standart solutions	Keterangan
H1	Praktik SDM berpengaruh positif pada kinerja karyawan.	0,01	Data tidak mendukung hipotesis
H2	Praktik SDM dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif.	0,97	Data mendukung hipotesis
H3	Kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dengan kinerja karyawan.	0,47	Data mendukung hipotesis
H4	Kepuasan kerja memediasi hubungan	0,4559	Data mendukung hipotesis

H5	antara praktik SDM dan kinerja karyawan. Praktik SDM berhubungan positif dengan dukungan organisasi yang dirasakan.	0,89	Data mendukung hipotesis
H6	Dukungan organisasi yang dirasakan berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Dukungan organisasi yang dirasakan	0,51	Data mendukung hipotesis
H7	memediasi hubungan antara praktik SDM dengan kinerja karyawan.	0,4539	Data mendukung hipotesis

Berdasarkan table diatas, diketahui bahwa terdapat 1 hipotesa yang memiliki nilai *standart solutions* dibawah 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa data tidak mendukung hipotesa. Untuk hipotesa yang tidak mendukung yaitu H1 dimana praktik SDM tidak berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Dan sisanya sebanyak 6 hipotesa mendukung karena memiliki nilai *standart solutions* diatas 0,05 dan dengan demikian data

dalam penelitian ini mendukung hipotesis yang dibuat.

SIMPULAN

Telah dilakukan pembuktian bahwa dukungan organisasi yang dirasakan mempengaruhi praktik SDM dan kinerja karyawan. Tetapi, praktik SDM terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, praktik SDM memiliki peranan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan tingkat dukungan organisasi terhadap karyawan. Dukungan organisasi berkaitan dengan manfaat yang diberikan perusahaan dan cara karyawan menggunakannya, karena sesuatu yang menimbulkan adanya dukungan organisasi memiliki beberapa faktor seperti beberapa *benefit* yang diberikan oleh perusahaan seperti penghargaan.

Penelitian ini membutuhkan penelitian lebih lanjut karena terdapat keterbatasan dalam penelitian yaitu, sampel hanya dimabil dari staff karyawan yang memiliki atasan saja. Saran untuk penelitian selanjutnya agar menjangkau setiap karyawan dalam perusahaan agar mendapat sudut pandang atau hasil penelitian secara luas dalam perusahaan. Selain itu perlu

menambahkan variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja dan melakukannya di organisasi yang berbeda.

Kesimpulan penelitian ini memberikan implikasi manajerial bagi perusahaan, yaitu dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, pemimpin perlu menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik, meliputi lingkungan kerja fisik maupun non-fisik dalam bekerja, sehingga karyawan merasakan adanya kepuasan, diantaranya adalah tindakan sederhana pimpinan dalam bentuk memberikan penghargaan kepada karyawan, dapat berupa penghargaan, pujian, atau menghargai setiap kontribusi karyawan dalam perusahaan. Dalam perusahaan perlu adanya promosi karir serta kenaikan jabatan yang baik untuk menunjang kepuasan kerja karyawan. Untuk variabel praktik SDM disarankan untuk memberikan penghargaan sesuai dengan hasil pekerjaan karyawan disertai dengan dukungan dari lingkungan kerja sekitar, seperti rekan kerja atau atasan. Selain itu karyawan perlu memiliki pemahaman nilai yang sama dengan organisasi. Untuk variabel dukungan organisasi yang

dirasakan pada organisasi dalam perusahaan dapat memberikan perubahan pada perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dari yang sebelumnya, dimana kinerja pekerjaan karyawan adalah faktor kunci yang menjadi tujuan organisasi untuk meningkatkan serta mencapai tujuan mereka, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja juga dengan pengembangan praktik SDM yang diterapkan oleh perusahaan seperti rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan serta kompensasi yang dilaksanakan di organisasi yang telah berkaitan dengan hampir seluruh fungsi manajerial dan implementasi. Maka dari itu, pentingnya implementasi dukungan organisasi pada sebuah organisasi dalam perusahaan. Selanjutnya variabel kinerja karyawan disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja dalam lingkungan kerja, hal ini dapat berdampak baik bagi kelangsungan kinerja karyawan dalam perusahaan, selain itu perlu adanya penghargaan seperti bonus, program *gathering*, serta beban kerja yang merata, yang diiringi dengan penerapan atau dukungan praktik SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Z., Ahsan, N., & Alam, S. S. (2009). The Effect of Human Resource Management Practices on Business Performance among Private Companies in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 4(6), 65-72. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n6.p65>
- Ahmad, A. (2018). The relationship among job characteristics organizational commitment and employee turnover intentions. *Journal of Work-Applied Management*, 10(1), 74-92. <https://doi.org/10.1108/jwam-09-2017-0027>
- Ahmad, S., & Shahzad, K. (2011). HRM and employee performance: A case of university teachers of Azad Jammu and Kashmir (AJK) in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5249-5253. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.1605>
- Albalawi, A. S., Naughton, S., Elayan, M. B., & Sleimi, M. T. (2019). Perceived Organizational Support, Alternative Job Opportunity, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Moderated-mediated Model. *Organizacija*, 52(4), 310-324. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0019>
- Ali, Q., Zafar, M., & Jadoon, I. (2012). Towards an Indigenous Perspective on HRM : A Study of Textile Industry

- of Pakistan. *International Journal of Management and Organizational Studies*, 1(2), 1-9.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Amin, M., Ismail, W. K. W., Rasid, S. Z. A., & Selemani, R. D. A. (2014). The impact of human resource management practices on performance evidence from a public university. *TQM Journal*, 26(2), 125-142. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2011-0062>
- Anderson, J. R. (2006). Managing employees in the service sector: A literature review and conceptual development. *Journal of Business and Psychology*, 20(4), 501-523. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-9002-5>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35-47. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.1.4>
- Asad khan, M., Md Yusoff, R., Hussain, A., & Binti Ismail, F. (2019). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship of HR Practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence from Higher Education Sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 8(1), 78-94. <https://doi.org/10.33844/ijol.2019.60392>
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123-147. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9236-3>
- Blau, P. M. (2017). Exchange and power in social life. *Exchange and Power in Social Life*, 1-352. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Brown, D., & McIntosh, S. (2003). Job satisfaction in the low wage service sector. *Applied Economics*, 35(10), 1241-1254. <https://doi.org/10.1080/00036840210150875>
- Brunetto, Y., & Farr-wharton, R. (2002). Using social identity theory to explain the job satisfaction of public sector employees. *International Journal of Public Sector Management*, 15(6-7), 534-551. <https://doi.org/10.1108/09513550210448571>
- Bukhari, I., & Kamal, A. (2017). *Perceived Organizational Support , its Behavioral and Attitudinal Work Outcomes : Moderating Role of Perceived Organizational Politics Perceived Organizational Support , its Behavioral*

- and Attitudinal Work Outcomes : Moderating Role of Perceived Organizational Commitment*. December.
- Byremo, C. (2015). Human Resource Management and Organisational Performance: Does HRM lead to improved organisational. *University of Oslo*, 1-49.
- Cañizares, S. M. S., & García, F. J. F. (2012). *Organizational Commitment and Job Satisfaction*. 2(2), 138-161. <https://doi.org/10.4018/978-1-61350-207-5.ch008>
- Casper, W. J., & Harris, C. M. (2008). Work-life benefits and organizational attachment: Self-interest utility and signaling theory models. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 95-109. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.015>
- Chelangat, Z. (2016). Effects Of Reward Management Practices on Organizational Commitment in State Corporations in Kenya: *The Strategic Business & Change Journal of Management, Volume 3*,.
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011>
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159-180. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199703\)18:2<159::AID-JOB795>3.0.CO;2-D](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199703)18:2<159::AID-JOB795>3.0.CO;2-D)
- Cullen-lester, K. L., Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., & Gue, K. R. (2015). *Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance*. June 2014. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9312-y>
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., & Gue, K. R. (2014). Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 269-280. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9312-y>
- Dar, A., Bashir, M., Ghazanfar, F., & Abrar, M. (2014). Mediating role of employee motivation in relationship to post-selection HRM practices and organizational performance. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 224-238. <http://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/864>
- Doç, Y., & Kaplan, M. (2012).

- ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ÖRGÜTSEL BAĞ LİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ: THE ANALYSIS OF RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A CASE OF STUDY IN HOTEL BUSINESSES. 26-28.
- Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades (2001).pdf. (n.d.).
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-lamastro, V. (1990). *Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation*. 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 71, Issue 3, pp. 500-507). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Fatima, M., Shafique, M., Qadeer, F., & Ahmad, R. (2015). HR practices and employee performance relationship in higher education: Mediating role of job embeddedness, perceived organizational support and trust. *Pakistan Journal of Statistics and Operation Research*, 11(3), 421-439. <https://doi.org/10.18187/pjsor.v11i3.882>
- Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., Swanson, C., Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., & Swanson, C. (1998). Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions Published by: National Council on Family Relations Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions. *Journal of Marriage and Family*, 60(1), 5-22. <https://doi.org/10.1002/job>
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hatwal, V. (2018). *Human Resource*

- Management Practices and Its Impact on Employees Engagement and Performance. January 2020.*
- Hussien, M. I., Transport, M., Abd, R., Aziz, E., Transport, M., & Modelling, P. (2018). *Council for Innovative Research*. 4(February 2014), 467-476.
- Iddagoda, A., Hysa, E., Bulińska-Stangrecka, H., & Manta, O. (2021). Green work-life balance and greenwashing the construct of work-life balance: myth and reality. *Energies*, 14(15). <https://doi.org/10.3390/en14154556>
- Ingusci, E., Callea, A., & Chirumbolo, A. (2016). *Job crafting and job satisfaction in a sample of italian teachers: The mediating role of perceived organizational support. January 2017.* <https://doi.org/10.1285/i20705948v9n4p675>
- Jamil, B. (2011). Impact of Compensation , Performance Evaluation and Promotion Practices on Government Employees Performance VS Private Employees Performance. *Performance Evaluation*, 3(8), 907-913.
- Jankingthong, K., & Rurkkhum, S. (2012). Silpakorn university international journal. *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 12(2), 115-128. <http://www.tci-thaijo.org/index.php/sujsha/article/view/7140/6165>
- Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A., & Hasan, T. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business and Management*, 6(1), 1-23. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1608668>
- Journal, E., Bahar-, S. S., Fak, O., Fak, B., & De, A. (2009). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 28, 68-90.
- KARAALIOĞLU, Z. F., & KARABULUT, A. T. (2019). the Mediating Role of Job Satisfaction on the Relationship Between Perceived Organizational Support and Job Performance. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(2), 1022-1041. <https://doi.org/10.15295/bmij.v7i2.1119>
- Khan, A. H., Nawaz, M. M., Aleem, M., & Hamed, W. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(7), 2697-2705. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2222>
- Khan, M. A. (2010). Effects of human resource management practices on organizational performance - An empirical study of Oil and Gas Industry in Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 24(24), 157-175.
- Khilji, S. E. (2002). Modes of convergence and divergence: An integrative view of multinational practices in Pakistan. *International Journal of Human Resource Management*, 13(2),

- 232-253.
<https://doi.org/10.1080/09585190110102350>
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). *Perceived organizational support and affective organizational commitment : Moderating influence of perceived organizational competence*. 583(January 2015), 558-583.
<https://doi.org/10.1002/job>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
<https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Kwarti, C., Marsiwi, K., Yanuar, T., Syah, R., Pusaka, S., & Indradewa, R. (2019). *Investment Feasibility Analysis in Financial Aspects of Startup Business In Lifestyle Combining Barbershop And Coffee shop Over PT . Jeeva Work Corporation*. 03(04).
- Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, 15(1), 100-118.
- M. Ehsan, M., Samina, N., Basharat, N., & Rizwan, Q. D. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 17-26.
- Manzoor, F., Sadozai, K. N., & Jan, D. (2016). Evaluating The Role Of Human Resource Management (HRM) Practices On Job Performance: An Application Of Employee. *City University Research Journal*, 6(2), 354-363.
- Mat Desa, N., & Hasmi Abu Hassan Asaari, M. (2020). Mediation of Perceived Organizational Support between Human Resources Practices and Job Performance among Engineers in the Penang Free Trade Zone. *International Journal of Asian Social Science*, 10(7), 368-380.
<https://doi.org/10.18488/journal.1.2020.107.368.380>
- Mayes, B. T., Finney, T. G., Johnson, T. W., Shen, J., & Yi, L. (2017). The effect of human resource practices on perceived organizational support in the People's Republic of China. *International Journal of Human Resource Management*, 28(9), 1261-1290.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1114768>
- Mcfarlane, L., Barksdale, K., Shore, T. H., & Shore, L. M. (2014). *Managerial Perceptions of Employee*. 38(6), 1593-1615.
- Mohammad, J. U., Shaheed Miah, M. A., Mizanur Rahman, M., & Rahaman, M. S. (2017). Mediation role of job satisfaction on HRM-operational performance relationship: A three-way moderation effect by gender. *The Journal of Developing Areas*, 51(3),

- 437-452.
<https://doi.org/10.1353/jda.2017.0083>
- Musah, A., Zulkipli, G., and, N. A.-G. B., & 2017, undefined. (2018). Relationship between organizational communication and job satisfaction in temporary work environment: an empirical study of plant turnaround workers. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(1), 73-84.
- Nadarajah, S., Kadiresan, V., Kumar, R., Kamil, N. N. A., & Yusoff, Y. M. (2012). The Relationship of HR Practices and Job Performance of Academicians towards Career Development in Malaysian Private Higher Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 102-118. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1163>
- Neves, P., & Champion, S. (2015). Core self-evaluations and workplace deviance: The role of resources and self-regulation. *European Management Journal*, 33(5), 381-391. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.06.001>
- Okpara, J. O. (2004). Personal characteristics as predictors of job satisfaction: An exploratory study of IT managers in a developing economy. *Information Technology & People*, 17(3), 327-338. <https://doi.org/10.1108/09593840410554247>
- Ölçer, F. (2015). Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological empowerment and job performance. *Business Excellence and Management*, 5(1), 5-32.
- Oluwatayo, A. A. (2015). Employee architect's perception of human resource practices and their job satisfaction. *Built Environment Project and Asset Management*, 5(1), 89-102. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-04-2013-0008>
- Omar, A., & Salessi, S. (2020). *Generic Job Satisfaction Scale: Psychometric Qualities of the Version Adapted to Portuguese*. 19(4), 361-370.
- ÖTKEN, A. B. (2015). Algılanan örgütsel destek ve ps i koloj i k sah i plenme arasindak i i l i ş k i ve bu i l i ş k i de örgütsel adalet i n rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(2), 113-140. <https://doi.org/10.17065/huiibf.83618>
- Phuong, T. T. K., & Vinh, T. T. (2020). Job satisfaction, employee loyalty and job performance in the hospitality industry: A moderated model. *Asian Economic and Financial Review*, 10(6), 698-713. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.106.698.713>
- Pongton, P., & Suntrayuth, S. (2019). Communication satisfaction, employee engagement, job satisfaction, and job performance in higher education instituti. *ABAC Journal*, 39(3), 90-110.
- Pradhan, R. K., Dash, S., & Jena, L. K. (2019). Do HR Practices Influence Job

- Satisfaction? Examining the Mediating Role of Employee Engagement in Indian Public Sector Undertakings. *Global Business Review*, 20(1), 119-132. <https://doi.org/10.1177/0972150917713895>
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2016). Workplace Spirituality and Employee Job Behaviour. *Paradigm*, 20(2), 159-175. <https://doi.org/10.1177/0971890716670721>
- Quresh, T. M., Akbar, A., Khan, M. A., & Sheikh, R. A. (2010). Do human resource management practices have an impact on financial performance of banks? *African Journal of Business Management*, 4(7), 1281-1288.
- Rana, M. H., & Malik, M. S. (2017). Impact of human resource (HR) practices on organizational performance: Moderating role of Islamic principles. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 10(2), 186-207. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-04-2016-0060>
- Rashed Alshery, W. Bin, Ahmad, F. Bin, & Kaid Al-Swidi, A. (2015). The Moderating Effect of Role Ambiguity on the Relationship of Job Satisfaction, Training and Leadership with Employee Performance. *International Journal of Business Administration*, 6(2), 30-41. <https://doi.org/10.5430/ijba.v6n2p30>
- Raymond, M. Kate, Bawa, A. B., & Dabari, I. J. (2016). UTILIZATION OF TRAINING FUND FOR STAFF DEVELOPMENT IN ADAMAWA STATE LOCAL GOVERNMENT SERVICE COMMISSION. *European Journal of Training and Development Studies*, 3(4), 1-16.
- Reed, S. A., Kratchman, S. H., & Strawser, R. H. (1994). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions of United States Accountants The Impact of Locus of Control and Gender. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 7(1), 31-58. <https://doi.org/10.1108/09513579410050371>
- Rehman, S. (2012). A Study of Public Sector Organizations with Respect to Recruitment, Job Satisfaction and Retention. *Global Business & Management Research*, 4(1), 76-88. <http://ezp.waldenulibrary.org/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=78303343&site=eds-live&scope=site>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Roelen, C. A. M., Koopmans, P. C., & Groothoff, J. W. (2008). Which work factors determine job satisfaction? *Work*, 30(4), 433-439.
- Rose, M. (2001). Disparate measures in the workplace ...Quantifying overall

- job satisfaction. *Paper Presented at the 2001 BHPS Research Conference, Colchester, July, 5-7.*
- Saleem, I. (2014). *Do Human Resource Practices affect Employee Performance ? Do Human Resource Practices affect Employee Performance ? January.*
- Sattar, T., Ahmad, K., & Hassan, S. M. (2015). Role of Human Resource Practices in Employee Performance and Job Satisfaction With Mediating Effect of Employee Engagement. *Pakistan Economic and Social Review*, 53(1), 81-96. http://search.proquest.com/docview/1758936742?accountid=10218%5Cnhttp://www.ub.uni-koeln.de/openurl?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ:ibsshell&atitle=ROLE+OF+HUMAN+RESOURCE+PRACTICES+IN+EMPLOYEE+PERF
- Shahzad, I. A., Farrukh, M., Kanwal, N., & Sakib, A. (2018). Decision-making participation eulogizes probability of behavioral output; job satisfaction, and employee performance (evidence from professionals having low and high levels of perceived organizational support). *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14(3), 321-339. <https://doi.org/10.1108/wjemsd-01-2018-0006>
- Shanock, L. R., Eisenberger, R., Heggstad, E. D., Malone, G., Clark, L., Dunn, A. M., Kirkland, J., & Woznyj, H. (2019). Treating employees well: The value of organizational support theory in human resource management. *Psychologist-Manager Journal*, 22(3-4), 168-191. <https://doi.org/10.1037/mgr0000088>
- Sharma, P. K., Misra, R. K., & Mishra, P. (2017). Job Satisfaction Scale: Adaptation and Validation Among Indian IT (Information Technology) Employees. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/0972150917692186>
- Sidabutar, E., Yanuar, T., Syah, R., & Anindita, R. (2020). *The Impact of Compensation , Motivation , and Job Satisfaction on Employee Performance*. 04(01), 1-5.
- Steijn, B. (2004). Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 24(4), 291-303. <https://doi.org/10.1177/0734371X04269187>
- Suderajat, S., & Rojuaniah, R. (2021). The Effect Of Teacher Profesional Allowance And Job Satisfaction Toward Organizational Commitment (A Study On Private Islamic Junior High Schools Teachers In Tangerang Regency). *International Journal of Social and Management Studies*, 2(2), 78-90.
- Sumathi, G. N., Kamalanabhan, T. J., & Thenmozhi, M. (2015). Impact of work experiences on perceived

- organizational support: a study among healthcare professionals. *AI and Society*, 30(2), 261-270. <https://doi.org/10.1007/s00146-013-0509-4>
- Vasudevan, H. (2014). Examining the Relationship of Training on Job Satisfaction and Organizational Effectiveness. *Int. J. Manag. Bus. Res*, 4(3), 185-202. http://ijmbr.srbiau.ac.ir/article_2874.html
- Vermeeren, B., Steijn, B., Tummers, L., Lankhaar, M., Poerstamper, & Beek, S. Van. (2014). HRM and its effect on employee, organizational and financial outcomes in health care organizations. *Human Resources for Health*, 12, 35. <http://www.human-resources-health.com/content/12/1/35%0ARESEARCH>
- Vratskikh, I., Masa'deh, R. (Moh'dTaisir), Al-Lozi, M., & Maqableh, M. (2016). The Impact of Emotional Intelligence on Job Performance via the Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 69. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n2p69>
- Wang, Q., & Wang, C. (2020). Reducing turnover intention: perceived organizational support for frontline employees. *Frontiers of Business Research in China*, 14(1). <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00074-6>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *The academy of management. Journal*, 40(1), 82-111.
- Weathington, B. L., & Tetrick, L. E. (2000). Compensation or right: An analysis of employee "fringe" benefit perception. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 12(3), 141-162. <https://doi.org/10.1023/A:1011153710102>
- Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2008). A deeper examination. 46(1), 6-20. <https://doi.org/10.1177/1038411107086540.HR>
- Yousef, D. A. (2002). Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: A study from an Arabic cultural perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 250-266. <https://doi.org/10.1108/02683940210428074>
- Zahrah, N., Hamid, S. N. B. A., Rani, S. H. B. A., and Kamil, B. A. B. M. (2017). The mediating effect of Work Engagement on the relationship between Islamic Religiosity and Job Performance. *Global Business and Management Research*, 9(1s), 271-280.
- Zhang, L., Qiu, Y., & Teng, E. (2017). CROSS-LEVEL RELATIONSHIPS BETWEEN JUSTICE CLIMATE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AS MEDIATOR. 45(13), 387-397.
- Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C.

(2015). *Job engagement , perceived organizational support , high-performance human resource practices , and cultural value orientations : A cross-level investigation.* 59.
<https://doi.org/10.1002/job>

Zia-ur-rehman, M., & Faisal, H. (2015). In Public Sector Organizations , how the Performance of Employees is influenced by the HR Practices - Analyzing the Perspective. *Journal of Managerial Sciences*, 9(1), 49-68.
http://www.qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/9_1/JMS_January_June2015_49-68.pdf